

## **Lean projektijohtamisessa**

Paul Kuivalahti

Tietojenkäsittely  
Opinnäytetyö  
2018



<b>Tekijä tai tekijät</b> Paul Kuivalahti	<b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> HETI12SIM1
<b>Raportin nimi</b> Lean projektijohtamisessa	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 24
<b>Opettajat tai ohjaajat</b> Niina Kinnunen	
<p>Raportin tarkoitus on antaa mahdollisimman tarkka kuvaus kokonaisvaltaisesta asiakaslähtöisestä Lean mallista jonka tuloksena yrityksen on mahdollista nostaa asiakastytyväisyyttä. Jotta ymmärtää Lean projektijohtamisessa täytyy lukijan saada selkeä kokonaiskuva koko Leanistä. Raportissa pyritään kuvaamaan myös raportin eri vaiheita ja vastuuhenkilöitä.</p> <p>Projektipäällikkö on projektin tärkein osa jonka takia on oleellista käsitellä myös projektipäällikköä tukevien välttämättömien ohjelmistojen toimintoja, esimerkeiksi on valittu suosituimmat maksulliset ja ilmaiset sovellukset.</p> <p>Projektiorganisaatio rakenteen ymmärtäminen on oleellinen osa Lean ajattelun viemisessä sekä koko projektin kulun ymmärtämisessä joten raporttiin on pyritty kertomaan mahdollisimman selkeästi projektiorganisaation rakenteesta.</p> <p>Lisäksi jotta raportti kattaa Leanin mahdollisimman laajasti on raporttiin tehty selvitys myös yrityksen toimitiloista ja miten siinä voitaisiin soveltaa Lean-mallia ja lisäksi myös sitä kautta päästä lopputulokseen asiakastytyväisyyden parantamiseksi.</p> <p>Työn tavoite on antaa selkeä kokonaisuus Lean-mallista sekä selventää mitä Lean tarkoittaa projektijohtamisessa.</p>	
<b>Asiasanat</b> Lean-ajattelu, Projektipäälliköt, Projektijohtaminen, Asiakaslähtöinen liiketoiminta	

## Sisällys

Johdanto .....	2
1.1 Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä .....	3
2 Lean.....	4
3 Projektihallinta.....	6
3.1 Projektinvaiheet .....	8
3.2 Projektinhallinnan apuohjelmia .....	10
4 Projektioorganisaatio.....	13
5 Lean projektijohtamisessa .....	15
5.1 Lean toimitiloissa.....	17
6 Pohdinta .....	19
Lähteet.....	22

## Johdanto

Olen toiminut 10 vuotta pankki ja rahoitusalaalla teknisessä asiakaspalvelussa, henkilö sekä yritysasiakkaiden asiakaspalvelussa sekä luotonmyönnössä. Toimin monessa luottamustehtävässä niin henkilöstöedustus tehtävissä kuin henkilöstön vapaa-ajan vastuutehtävissä.

Lean toiminnantehostamisen mallina yleistyy kokoajan eri aloilla, aloilla joissa eri toimijat ovat jatkuvassa kilpailu suhteessa toisiinsa. Myös projektit ja projektijohtaminen on kokoajan enenemässä määrin yleistynyt kaikilla aloilla, yrityksen toiminta-alasta huolimatta.

Pankki ja rahoitusala yleisesti muuttuu tällä hetkellä kiihtyvällä vauhdilla vanhanaikaisesta itsekeskeisestä toimintamallista kohti mallia jossa asiakkaalle halutaan tuoda reaaliaikaisesti tietoa suoraan asiakkaalle. Vanhanaikainen pankkikonttorilla käynti vähenee jatkuvasti ja ala muuttuu ICT alan perässä niin, että kaikki asiointi voidaan hoitaa tietokoneella ja älypuhelimilla kellon ympäri myös sosiaaliseen mediaan. Alan muuttuessa myös henkilökunnalta vaaditaan muutoksia, kun henkilökunta konttoreilta vaihtuu tietoteknisiin tehtäviin tai virtuaalisiin verkkotapaamisiin.

Tehtävien muuttuessa sekä vanhoja tehtäviä tehostettaessa on alalla yleisesti otettu käyttöön Lean-malli jossa useimmiten on otettu tehostettavaksi alueeksi tehtävään käytetty aika sekä tehtävien määrä. Valitettavan usealla alalla Lean mallia hyödynnettäessä on myös aloitettu yhteistoimintaneuvottelujen henkilöstöä koskevat vähennykset Lean mallin hyödyntämisen jälkeen, jolloin useimmiten viedään oleellista hyötyä mallista. Tutkielma ei keskity kuitenkaan pankki ja rahoitusalaan, mutta otteita alalta se tulee sisältämään.

Raportin tarkoitus on antaa mahdollisimman tarkka kuvaus kokonaisvaltaisesta asiakaslähtöisestä Lean mallista jonka tuloksena yrityksen on mahdollista nostaa asiakastyytyväisyyttä. Jotta ymmärtää Lean projektijohtamisessa täytyy lukijan saada selkeä kokonaiskuva koko Leanistä. Raportissa pyritään kuvaamaan myös raportin eri vaiheita ja

vastuuhenkilöitä.

Projektipäällikkö on projektin tärkein osa jonka takia on oleellista käsitellä myös projektipäällikköä tukevien välttämättömien ohjelmistojen toimintoja, esimerkeiksi on valittu suosituimmat maksulliset ja ilmaiset sovellukset.

Projektiorganisaatio rakenteen ymmärtäminen on oleellinen osa Lean ajattelun viemisessä sekä koko projektin kulun ymmärtämisessä joten raporttiin on pyritty kertomaan mahdollisimman selkeästi projektiorganisaation rakenteesta. (Okol 2017.)

Lisäksi, jotta raportti kattaa Leanin mahdollisimman laajasti on raporttiin tehty selvitys myös yrityksen toimitiloista ja miten siinä voitaisiin soveltaa Lean-mallia ja lisäksi myös sitä kautta päästä lopputulokseen asiakastyytyväisyyden parantamiseksi.

## 1.1 Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä

**Lean** on johtamisfilosofia jonka tarkoituksena on poistaa työtehtävistä turhia toimintamalleja ja pienentää kustannuksia tarkoituksena saada parempaa asiakastyytyväisyyttä.

**ICT** (information and communication technology) jolla viitataan tietoteknikkaan

**Projekti** hanke jossa tarkka suunnitelma lopputuloksen tavoittamiseksi

**Pilvipalvelu** on internetissä tehtävää tietotekniikan käyttöä ja kehittämistä

**Sidosryhmä**, sidosryhmiksi kutsutaan kaikkia niitä tahoja joiden kanssa yritys on tekemisissä. Yrityksen työntekijät ja siinä toimivat ovat sisäisiä sidosryhmiä, muut ovat ulkoisia sidosryhmiä

**Lisenssi** on ostettu käyttöaika tietylle ohjelmistolle

**Synkronointi** tarkoittaa, että käytössä olevat tiedostot verrataan esimerkiksi varmuuskopioituihin tietoihin ja varmistetaan, että viimeisin tieto on käytössä kaikissa paikoissa minne se on tallennettu

**Käyttöympäristö** tai käyttöjärjestelmä tarkoittaa yleensä Linux, Mac tai Windows käyttöjärjestelmää mille ohjelmisto on suunniteltu

**Avoin lähdekoodi** tarkoittaa, että käyttäjä voi tutustua niihin tietoihin miten ohjelmisto on rakennettu ja muuttaa niitä omiin tarpeisiin soveltuvaksi

## 2 Lean

Finanssivalvonnan tekemän raportin perusteella pankki ja rahoitusalan vakavaraisuus Suomessa on kasvanut jatkuvasti, mutta toimialaa haastaa digitaalinen murros, edulliset korot, kova kilpailu markkinalla asiakaskentästä sekä huomioiden, että alalle on uusia tulijoita jotka yleensä tulevat IT alalta. (Finanssivalvonta 2017.)

Automatisaatio, digitalisaation kehitys, kiristynvä markkina ja verkkoon siirtyminen luo alalla isoja projekteja jotka markkinatilanteen takia täytyy toteuttaa Lean periaatteiden mukaisesti niin, että, sillä saa tuotettua asiakkaalle jotakin uniikkia mitä muilta kilpailijoilta asiakas ei mahdollisesti saisi.

Myös pankkeja velvoittavat lakimääritykset Suomessa sekä EU:n määräämänä haastaa pankki ja rahoitusala kehittämään toimintatapaa ja projektien yleistessä myös organisaation täytyy kehittää järkevä malli projektien toteuttamiseen.

Lean on saanut alkunsa 1900 luvun alkupuolella autonvalmistaja Fordin tehtaasta tuotantomallista jota sittemmin Toyota sovelsi vuosina 1912-1990, josta tuli nykyinen Lean malli. Jo tuolloin, kun Toyota sovelsi itselleen Lean mallin sitä sovellettiin tuottavuuden kehittämiseen.

Leanin avulla parannetaan asiakastytyvyyttä, kun keskitytään tuotannon laatuun, vähentämään tuotannon kustannuksia, suoritusaikaa ja ajoittamiseen. Toisin sanoen Lean vähentää tuotannon prosessin hukka-aikaa, jotta aika on käytettävissä muuhun, tämä tehdään avaamalla koko tuotannon prosessi ja kehittämällä prosessin vaiheita, vaiheiden vaihtoja sekä vähentämällä prosessin virheitä. (Sigma 2018; Lean Lion 2017; Wikipedia 2018b.)

Lean on asiakaslähtöinen ja, sillä luodaan arvoa asiakkaalle, parhaimmillaan prosessista riippuen Lean vähentää myös tehtäviä, joka taas lyhentää tuotannon aikaa ja asiakkaan hyötyä. Leanin avulla parannetaan tuotannon tuotantovarmuutta, vähennetään tapaturmia tuotantoketjussa, sekä parannetaan yrityksen kustannusrakennetta.

Ennen kaikkea Leanissa keskistytään asiakkaalle arvon tuottamiseen sekä niiden arvoa tuottamattomien prosessien karsimiseen josta asiakas ei ole valmis maksamaan. (Wikipedia 2018b; Lean Lion 2017; Wikipedia 2018b.)

Samlink yrityksenä avoimesti kertoo haastatteluissa sekä sivuillaan noudattavansa Lean menetelmiä uusien palveluiden kehityksessä ja liiketoiminnan haasteiden ratkaisun avaimena. Tavoite Samlinkillä on tuottaa asiakkaalle mahdollisimman paljon lisäarvoa ja mahdollisimman asiakaslähtöisesti, yritys toimii avoimen mallin mukaisesti ja esimerkiksi vuosikertomusta katsottaessa on yritys selkeästi tavoitellut mahdollisimman helposti luettavaa, mutta kuitenkin avointa raporttia. (Samlink 2016a.)

Yrityksen vuosikertomuksessa kerrotaan useita kertoja, että asiakastyytyväisyys on yrityksen tärkein prioriteetti, palvelukokemus, asiakaslähtöisyys ja asiakas lähtöinen yhteistyö painotetaan yrityksen teksteissä selkeästi. 2016 yritys teki suuria ponnistuksia asiakastyytyväisyyden ja palvelukokemuksen parantamisesta joita haettiin sisäisten toimintamallien sekä myöskin toimitilojen suhteen jotka muutoksien jälkeen tukivat paremmin tavoitteisiin pääsemistä. (Samlink 2016b.)

Samlink on monien tunnettujen kotimaisten isojen yritysten omistama isoimmasta omistajasta pienimpään: Säästöpankkiryhmä, Aktia Pankki, Oma Säästöpankki, Handelsbanken, Posti ja Pop pankkiryhmä. Se mikä omistajista ja asiakaskeskeisyydestä on selkeästi huomattavaa, kun verrataan näiden omistajien saamia asiakastyytyväisyysmitaustuloksia (kuvio 1). (Talouselämä 2017.)



Kuvio 1. Pankkiryhmittymien asiakastyytyväisyys 2017

### 3 Projektihallinta

Projektipäällikkö on projektihallinnan ammattilainen, joka on myös projektin vastuuhenkilö ja projektinhallintaa vaaditaan nykyisin enemmän kuin koskaan, koska yritykset kehittävät toimintaansa markkinan muuttuessa, usein projektipäällikkö on asiakkaan määrittämä vastuuhenkilö. Yleisesti projektipäällikkö ei osallistu projektivaiheiden suoritukseen, vaan ohjaa esimiestyön tapaisesti projektin etenemistä, yhteistyön sujuvuuden varmistamiseen sidosryhmien välillä, onnistumisen varmistamiseen, tehtävien jakamiseen ja laadun varmistamiseen. Siksi projektipäällikkö on avainasemassa virheiden ja laadullisten virheiden välttämässä, sekä riskien hallinnassa, että resurssien järkevässä ohjaamisessa. (Klopal 2017; Wikipedia 2017c; Wikipedia 2016d.)

Projektipäällikkö asettaa projektin tavoitteet, vaatimusmääritteet, sekä kustannusten ja ajan määritteet sekä valvoo projektiin liittyvää rahaa, raaka-aineita, tiloja, energiaa, palkkojen organisointia sekä budjetoi ja aikatauluttaa. Usein projektipäällikkö toimii sidosryhmien välissä hoitaen kommunikointia, projektipäällikkö voi myös olla asiakkaan edustaja. (Klopal 2017; Wikipedia 2017c; Wikipedia 2016d.)

Projektipäällikön tueksi on projektinhallinta ohjelmistoja kuten projektikalentereita, osoitteita ja vaatimusmäärittelyjä avustavia ohjelmistoja sekä ohjelmistoja jotka kattavat kokonaisuudessaan projektinhallinnan työkalut. (Sovelto 2017.)

Ohjelmiston avulla voidaan luoda myös projekti kokonaisuudessaan projektin aloittamisesta, työ osien valmisteluun, osallistujien kirjaamiseen sekä heitä koskevan työaikojen kirjaamiseen (tunnit, lomat sekä poissaolot) Projektipäällikköä tukee myös se, että ohjelmistoista voidaan laskutusta varten tutkia osallistujien käyttämiä tuntimääriä ja työmäärää. Sidosryhmien ylläpitoa ja suunnittelua varten ohjelmistoissa on saatavilla myös asiakasrekisteri johon voidaan syöttää tiedot asiakkaasta, asiakas tapahtumat, yhteyshenkilöitä sekä projektiin liittyviä tietoja. (Klopal 2017; Wikipedia 2016d.)

Kokematon projektipäällikkö voi myös puuttua liikaa projektin kulkuun ja mahdollisesti osallistuakin projektiin enemmän kuin projektipäällikön kuuluisi, kun projektipäällik-



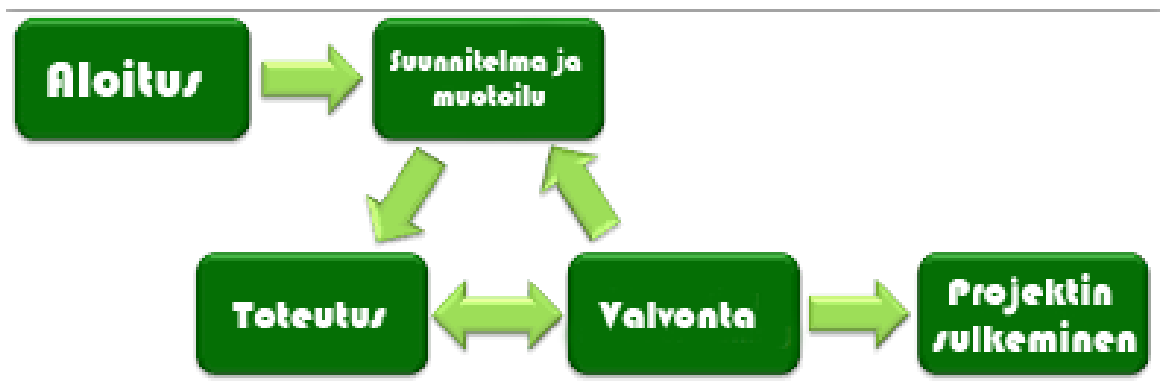
kö puuttuu liikaa projektin kulkuun se mahdollisesti voi ohjata projektia väärään suuntaan ja projektin laadun varmistaminen jää toissijaiseksi. (Gofore 2018.)

Esimerkiksi markkinointi-instituutissa on huomattu, että projektipäällikön tehtävä on yleistyvä erikoisammatti johon tarvitaan myös esimies, johtamistaitoja sekä muutos johtamisen taitoja joten koulu on alkanut järjestää myös tutkintoja. Projekti-instituutti taas järjestää projektityöskentelyn perusteista aina projektijohtamisen erikoistutkintoon ja uudelleen perehdyttämisestä erikoistumiseen, kaikki kurssit ovat maksullisia. (Markkinointi instituutti 2018.)

Selkeä suuntaus projektikoulutuksia järjestävillä yrityksillä on, että kaikki koulut pyrkivät löytämään alan ja suuntauksen mihin pääosin nykyisesti toimiva projektipäällikkö voi edetä urallaan ja onnistua paremmin tehtävissä. Myös projektihallinnan sertifikaatteja järjestäviä yrityksiä kuten Tieturi on useampia, Tieturi järjestää sertifikaatteja varten koulutuksia yrityksille ja järjestöille jotka kestävät puolesta päivästä aina 2 viikkoon. (Tieturi 2018b.)

Koulutuksia järjestetään moniin erilaisiin tilanteisiin sopivalla tavalla kuten projektijohtamisesta kiinnostuneille, nykyisen projektijohtajan tietojen päivittämiseen sekä nykyisille projektijohtajille uusien toimintamallien opettamiseen.

Valvonta eli kontrollointi on alla olevan kuvan mukaisesti oleellinen osa projektinhallintaa, valvonta kuuluu projektinhallinnan jokaiseen vaiheeseen, jotta projektin laadusta asiakkaalle voidaan olla varmoja. (Tieturi 2018a.)



Kuvio 2. Karkea kuvaus projektin etenemisestä

Projektinhallinnan päävaiheita ovat aloitus, suunnitelma ja muotoilu, toteutus, valvonta sekä projektin sulkeminen, mutta projekti voi kulkea takaisinpäin valvonnasta toteutukseen ja takaisin suunnitteluvaiheeseen. (Taimer 2016.)

### 3.1 Projektinvaiheet

Jokaisessa projektissa oleellista on alussa analysoida projektin kannattavuus yritykselle, siitä saatava tuotto ja hyöty yritykselle tai arvo. Pohjana voidaan käyttää esimerkiksi aiempien projektien dataa sekä aikaisempia kokemuksia. Kannattavuus, tavoiteltava tuotto, hyöty, arvo, sisältö, budjetti sekä aikataulu määritetään projektisuunnitelmaan jonka avulla voidaan myös vielä analysoida projektin kannattavuutta. Projektisuunnitelman tulee olla yrityksen huomioiden realistinen ja sellainen, että se on toteutettavissa, seurattavissa sekä mitattavissa. (Wikipedia 2017c.)

Projektisuunnitelmassa määritetään myös käytettävissä olevat resurssit, myöhemmässä vaiheessa se miten projektisuunnitelmassa on määritetty resurssienhallinta voi vaikuttaa suoraan projektista koituviin kustannuksiin sekä tehokkuuteen esimerkiksi tarjouspyyntöjen ja ennakkoinnin kautta. (Wikipedia 2016a; Wikipedia 2017c.)



Kuvio 3. Projektihallinta

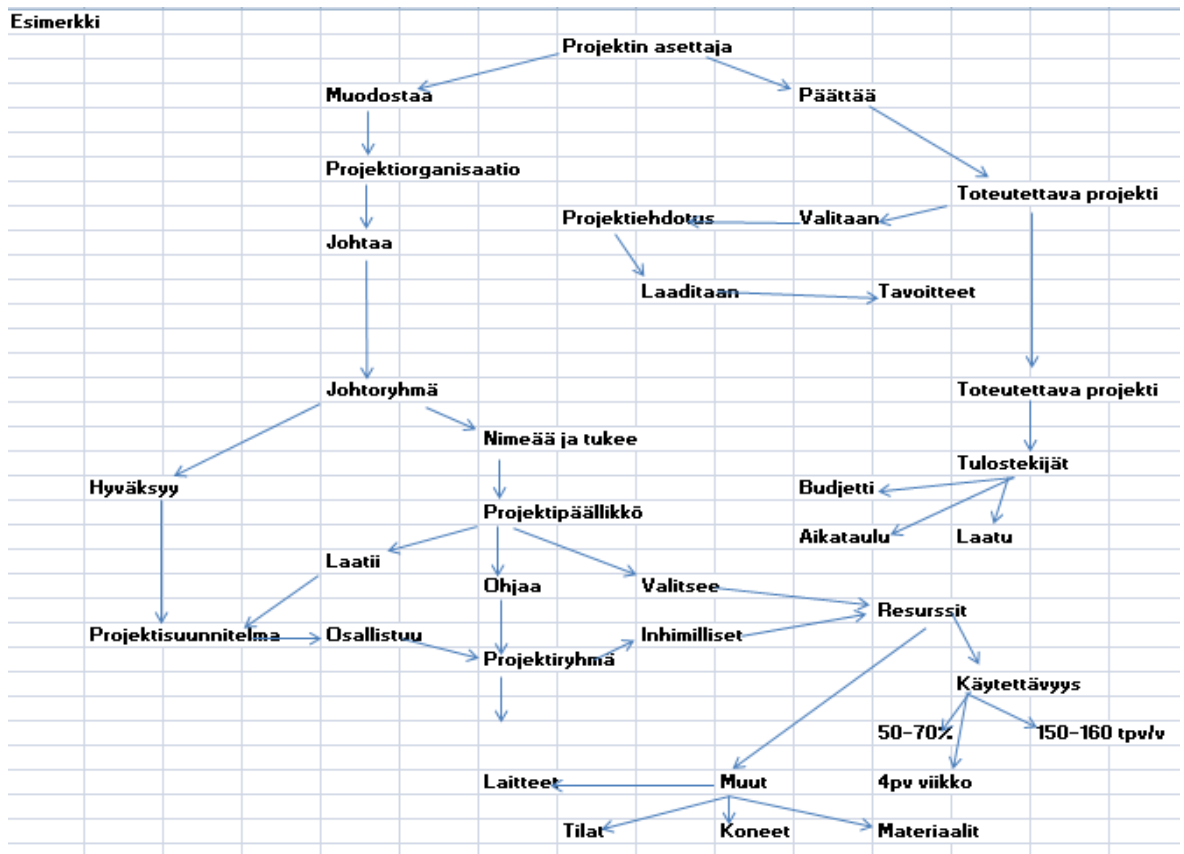
Projektissa voidaan käyttää projektihallintaa helpottavia ohjelmistoja joidenka avulla voidaan reaaliaikaisesti jakaa tehtävät ja vastualueet kaikille työntekijöille niin, että kai-

killa on sama aineisto käytettävissään, joka taas helpottaa tiedon levittämistä projektissa.

Hyvän ohjelmiston avulla voidaan tehokkaasti käyttää projektikalenteria ja hallita resursseja jolloin korostuu selkeän kanavan hyöty projektissa, selkeä viestintäkanava helpottaa projektin etenemistä ja ryhmän välistä kommunikointia.

Tehokas ohjelmisto helpottaa myös projektivaiheiden kehityksen seuraamista sekä päivittämistä, jotta projektihallinnan aikataulutus on helpompaa. Parhaimmillaan ohjelmisto voi vähentää kuluja, kun sen avulla projektitiimi voi olla ratkaista nopeammin mahdollisia ongelma vaiheita, jos ohjelmistossa on käytössä tehokkaan viestintä ominaisuudet. (Sovelto 2017.)

Projektihallinnan ohjelmistot voivat myös säästää merkittävästi kuluissa, kun projektin kulujen kirjaaminen on reaaliaikaista ja nopeaa. Mikäli projektipäällikkö käyttää eri ohjelmistoja eri asioiden seurantaan projektissa on mahdollista, että jotkin asiat eivät saa sitä huomioita mitä ne tarvitsisivat, monipuolinen ohjelmisto myös kokoaa projektin erilaiset datat jotka saa nopeasti käyttöön ja tehtyä muutoksia niiden mukaan. (Sovelto 2017.)



Kuvio 4. Projektin eteneminen

### 3.2 Projektinhallinnan apuohjelmia

**Jiraa** voidaan käyttää normaalisti koneelle asennettuna tai pilvipalvelun kautta käyttämällä, lisenssi hinnoitellaan käyttäjämäärien mukaan tai ilmaiseksi hyväntekeväisyysorganisaatioille, se on myös alustariippumaton. (Atlassian 2018a.)

Jira on suunniteltu niin, että sen käyttöympäristön lähtökohtana on ollut käyttäjäystävällisyys ja siinä on onnistuttu, vaikka kyseessä on erittäin laaja ohjelmisto. Jiralla voidaan tehokkaasti hallita projektintehtäviä ja se pystyy tuottamaan raportteja työmääräksi sekä tukipyyntöjen ja virheiden raportointiin. (Atlassian 2018b.)

Käytännössä Jiran yleisilme menee niin, että päävälilehdeltä saadaan projektin yleisnäkymä vaiheista, priorisoinnista, tuotteesta tai aiheesta sekä viimeisimmistä päivityksistä. Jira sisältää Agile boardin, josta saadaan projektit sidosryhmien mukaisesti. Resources välilehti antaa tietoa resursseista sekä osallistujien projekteista, jotka sijoitellaan tyylikkäästi aikajanalle. Issues välilehti antaa tiedon kaikista raportoiduista virheistä ja tuottaa

virheraportin. Jirassa on paljon räätälöitäviä ominaisuuksia, sekä yli 1000 erikseen ladattavaa lisäosaa, ohjelmistoa voi käyttää myös tehokkaasti älypuhelimella. (Atlassian 2018b.)

**Dapulse**ssa on paljon samoja ominaisuuksia kuin Jirassakin ja siitä on myöskin saatavilla älypuhelin sovellus, joka synkronoituu automaattisesti tietokoneella käytettävään ohjelmistoon, ohjelmistossa on myös sijoitettu jokaiseen kohtaan muistiinpano ominaisuus joihin voidaan lisätä tietoja projektista. (Monday 2018.)

Dapulse ei ole yhtä paljon räätälöitävissä, kun vertaa Jiraan, mutta Dapulsen ohjelmisto on paremmin synkronoitavissa muihin ohjelmistoihin sekä laajasti liitettävissä monien eri valmistajien pilvipalveluihin. Dapulsen hinnoittelu on tehty niin, että palvelukokonaisuudet ja käyttäjämäärät hinnoitellaan erikseen kokonaishintaan. (Monday 2018.)

**Valueframe** on vieläkin laajempi ohjelmisto, sillä voidaan vielä lisäksi hoitaa työajan seurannan, laskutuksen, henkilökunnan tietojen ylläpidon sekä reaaliaikaisen kannattavuuden ja taloudellisen seurannan. Ohjelmiston laajuus tukee isomman projektinhallinnointia tehokkaasti. (Visma 2018.)

Valueframe on selainpohjainen joten se sopii kaikille käyttöjärjestelmille, käytössä on myös mobiilipohjainen käyttöliittymä. Ohjelmisto yhdistelee Dapulsea sekä Jiraa, Valueframe on hyvin räätälöitävissä ja yhdistettävissä moniin eri ohjelmistoihin. Visma on hinnoitellut sovelluksen tarjous perusteella ja yhteydenoton kautta. (Visma 2018.)

**Open Workbench** on ilmainen apuohjelma, joka on kehitetty projektin aikatauluttamiseen, suunnitteluun, prosessien suunnittelua varten, projektinhallintaan sekä resurssien valvomiseen. Workbench on kehitetty samalle pohjalle lähes kuin Microsoft Projects ja se toimii ainoastaan Windows käyttöjärjestelmillä, valmistaja ei enää päivitä ohjelmistoa. (Itdesign 2018a; Itdesign 2018b.)

**Project Libre** on ilmainen apuohjelma, joka on yksi palkituista avoimenlähdekoodin sovelluksista, ohjelmisto on käytettävissä monelle eri kielelle ja, sillä on laaja tukiverkos-

to yrityksen Internet-sivuilla. Ohjelmistosta on ilmainen sekä maksullinen versio. Maksullisessa versiossa on tuettu mahdollisuus käyttää pilvipalveluita. (Project Libre 2016.)

Libre on käytettävissä kaikilla käyttöjärjestelmillä ja ohjelmisto lukee myös Microsoft Project ohjelman tiedostoja. Ohjelmistossa on tehtävä kohtainen seuranta, kustannus-seuranta raportointi, projektipäällikölle työtehtävien jako työkalu, kaaviotyökalun sekä resurssi ja kustannus-seurannan työkalut. (Project Libre 2016.)

**Gantt Project** on ilmainen apuohjelma, joka toimii kaikilla käyttöjärjestelmillä, se on avoimeen lähdekoodiin perustuva ja sen kehittäminen rahoitetaan lahjoituksilla. Ominaisuudet vastaavat Project Libren ominaisuuksia kuten projekti, resurssi, tehtävä – seurannan sekä pilvipalvelu mahdollisuudet. (Gantt Project Team 2018.)

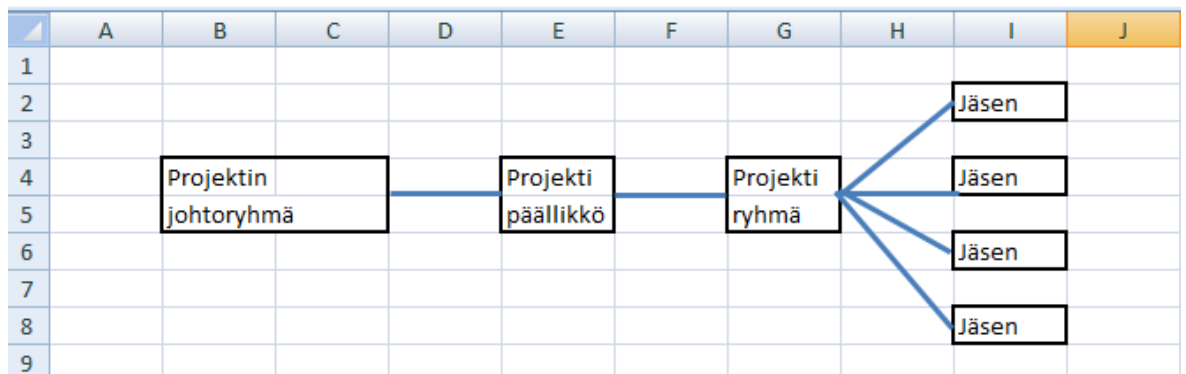
Ohjelmistoista selkeästi laajin on ValueFrame, joka sopii hyvin ison yrityksen projektienhallintaan myös sen takia, että se ohjelmiston valinta pitäisi olla pitkäaikainen sijoitus projektienhallintaan.

Jos ohjelmistosta saatava tarjous olisi kallis suhteessa Jiran selkeään hinnoitteluun olisi Jira seuraavaksi järkevin vaihtoehto maksullisista ohjelmista. Pienyrittäjä voisi valita Project Libren, jos sovellus pitää olla ilmainen, koska se on ammattitasoinen projektienhallinnan sovellus jolla on aktiivinen tukiverkoston.

## 4 Projektioorganisaatio

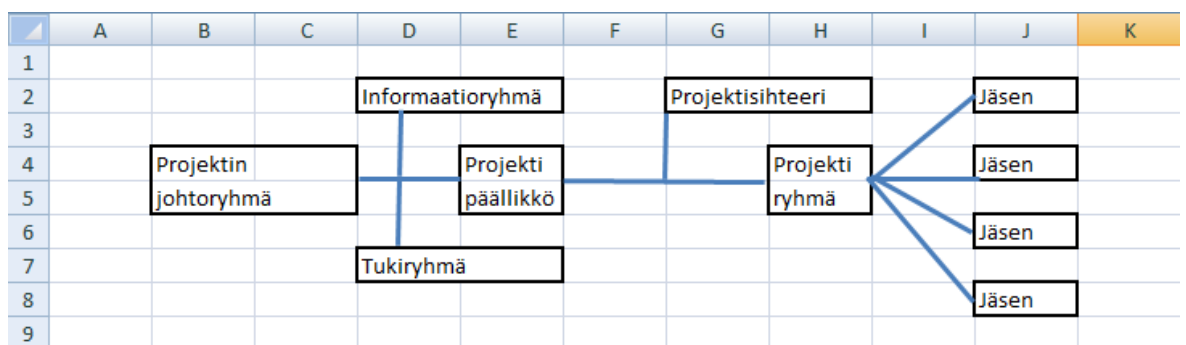
Pysyvässä projektioorganisaatiossa jokainen projektin osa on erillinen projekti ja tiimi jatkaa seuraavissa projekteissa projektin päätyttyä. Pysyvän organisaation vahvuus on parempi laadun hallinto sekä projektin valvonta, toisaalta taas heikkoutena on projektin heikompi suunnitteleminen sekä huonompi projektin läpinäkyvyys. (Okol 2017.)

Päinvastoin kuin pysyvä, kertakäyttöinen organisaatio puretaan, kun projekti on loppunut. Myös projektioorganisaation koko voi vaihdella paljonkin ja se voi muuttua myös projektin aikana. (Wikipedia 2015e.)



Kuvio 5. Projektioorganisaatorakenne

Kuvasta selviää yleisen projektioorganisaation rakenne. Jäseninä projektissa voi myös olla erikois-asiantuntijoita joilla on selkeä tarkoitus projektin etenemisessä.



Kuvio 6. Toisenlainen projektioorganisaatorakenne

Projektioorganisaatorakenteen tärkein osa on asiakkaan osakkeenhaltijat, sponsorit, rahoittajat sekä asiakkaan edustaja ja ne sidosryhmät tulee myös muistaa projektin eri

vaiheissa, että projekti suunnitellaan myös näiden ryhmien tarpeeseen. (Wikipedia 2016a)



## 5 Lean projektijohtamisessa

Yrityksen johdossa Lean ketteryys on avain asemassa, että yritys pystyy vastaamaan yrityksen ulkopuolisiin muutoksiin ja ajamaan muutokset menestyksekkäästi niin, että ne tuottavat yritykselle voittoa.

Leania yleensä käytetään useissa suurissa yrityksissä joiden toimintamallit eivät yleensä ole yhtä ketteriä kuin pienien ja keskisuurten yritysten jotka helposti pystyvät vastaamaan ulkopuolisiin vaikuttimiin ja ulkopuoliseen paineeseen mitkä voidaan sitten viedä yrityksen tuottavaksi toiminnaksi.

Lean ajattelumallin vieminen on yrityksessä haaste myös sen takia, että yrityksen johto ja sen ajattelumallin suuntaukset tulisi muuttaa Lean mallin suuntaan ja sitä kautta haakea kehitystä yrityksessä, yritys, joka pystyy vastaamaan nopeasti muuttuvaan ympäristöön ja markkinaan sekä olemaan ketterä toiminnassaan tulee tuottamaan yritykselle voittoa enemmän kuin muut kilpailijat markkinassa. (Sovelto 2017.)

Yleensä yritykset jotka eroavat muista yrityksistä markkinakentässä tulevat saamaan asiakkauksia ja voittoja pienemmällä markkinoinnilla, kun yritys vastaa asiakkaiden tarpeisiin ja muutoksiin. Esimerkkinä voidaan ottaa älypuhelimien kehittyminen näppäimistöstä kosketusnäyttöön, nopeampaan toimintaan, jatkuvasti kehittyviin kameroihin ja aina, kun muutosta on tapahtunut on myös asiakkaat vaatineet laitteisiin sivutuotteita ja palveluita joihin nopeitten vastaava toimija on mahdollisesti päässyt käsiksi myös markkinaan.

Toinen vastaava esimerkki voisi olla, vaikka verkkokaupan leviäminen normaalista verkkokauppa toiminnasta aina ruokakauppoihin sekä autokauppoihin joissa nopeitten markkinaan vastaava yritys on saanut nopeasti itselleen suurimman osan koko markkinasta.

Jotta suuri yritys pystyisi vastaamaan ketterästi Lean mallin mukaisesti ulkoisiin tekijöihin tulee yrityksen viedä kaikkiin yrityksen rakenteisiin, tasoihin, kulttuuriin ja toimin-

tamalleihin ketteryys ja Lean mallit, joka on usein isoissa yrityksissä suuri haaste.

Suuri tekijä monissa menestyvissä yrityksissä on, että innovaatiot osataan ottaa käyttöön, ketteryydestä ja että yrityksessä huomioidaan Lean yritysjohtotasolla.

Yritys jonka tavoitteena olisi noudattaa edellä mainittuja ketterän mallin mukaisia toimintamalleja ja on vienyt muutokset yrityksessä jokaiseen tasoon tulisi myös yritykseen palkattaessa huomioida palkattavien henkilöiden luovuus, mahdolliset innovaatiot sekä joustavuus, tavanomaisten pitkien vaatimuslistojen sijaan. (Sovelto 2017. )

Vanhan mallin yritykset jotka usein eivät ole myöskään kovin ketteriä eivät ole valmiita toteuttamaan kaikkia innovaatioita riskien minimoimiseksi, toisaalta ketterät Lean mallin yritykset voivat saada riskien kautta isoja tuottoja ja taas korjata nopeasti mahdolliset virheliikkeet.

Keskeinen osa Lean mallin viemistä kaikkiin yrityksen osiin on myös yrityksen viestinnän vahvistaminen. Lean mallissa siis tuotetaan asiakkaalle mahdollisimman paljon lisäarvoa ja poistetaan sellaisia yrityksen osa-alueita jotka eivät tue yrityksen liiketoimintaa ja sen kehittymistä. Se, että suuressa yrityksessä lopulta lähdetään viemään Lean mallia koko yritysrakenteeseen tarvitsee isolle yritykselle syyn lähteä etsimään syitä siihen miksi vanhoilla toimintamalleilla ei pärjätä markkinoilla, usein tämän jälkeen yritykset lähtevät kehittämään Lean ajattelutapaa ja lähtevät muuttamaan organisaatiota. (Lean Lion 2017.)



Kuvio 7. Muutoksen visiointia

Muutoksien myötä yrityksen kulttuuria tulee lähteä muuttamaan asiakaskeskeiseen tiimiyhteisölliseen malliin, jotta koko yritysorganisaatio lähtee viemään yritystä oikeaan suuntaan, tämä edellyttää sitä, että kaikkia innovaatioita kuunnellaan yrityksessä. Isoissa yrityksissä ajattelumallin muuttaminen kaikissa rakenteissa vaatii pitkän aikavälin suunnitelmia, kun yleensä yrityksissä kaikki toiminnot ovat tavalla tai toisella sidoksissa toisiinsa.

## **5.1 Lean toimitiloissa**

Millaiset voisivat olla asiakaskeskeiset toimitilat? Asiakaslähtöisyys ei näy asiakkaalle kovinkaan pian, jos se ei asiakkaalle näy niissä tiloissa missä asiakas voi asioida siksi on oleellista huolehtia myös toimitilojen toimivuudesta. Toimitiloja suunniteltaessa täytyy miettiä mahdollisia melu tekijöitä, miten mahdolliset sivuäänit vaikuttavat siihen, että asiakas tavoitetaan ja kärsiikö mahdollisesti asiakkaan luottamus yritykseen. (Lappalainen 2018.)

Myös esteellisyys kertoo paljon asiakkaalle yrityksestä ja onko toimitilojen tyyli meneeltä vuosikymmeneltä tai todella kulunut. Oleellista ei ole sijoittaa värimaailmaan eikä kalliisiin sisustuksiin, vaan siitä, että toimitilat toimivat yrityksen toiminnassa niin asiakkaan kuin henkilökunnankin näkökulmasta, yrityksen täytyy myös muistaa suunnittelussa mahdolliset asiakaslupaukset. (Lappalainen 2018.)

Erottuuko yrityksen toimitilat edukseen, kun verrataan markkinassa kilpaileviin? Tilojen tulee palvella yrityksen toimintaa, tarvittaessa myös asiakkaiden mielipiteitä toimitiloista pitää kuunnella ja kuuntele myös henkilöstön mielipidettä. Ovatko tilat muunneltavissa? Voidaan miettiä esimerkiksi pankkitoimitiloja suunniteltaessa, että onko tarvetta, että asiakastiloissa järjestetään myös tapahtumia tai muilla toimialoilla esimerkiksi kauppakeskuksessa, onko järjestettävissä hiljaisempia tiloja. Vaikka suunnittelussa säästettäisiin myös lopullisissa kustannuksissa, täytyy myös huomioda sitä, että onko asiakaslähtöisyys ja halvin toteutus ristiriidassa markkinoilla annettuun signaaliin. (Lappalainen 2018.)

Tiloja suunniteltaessa täytyy myös varmistaa tilojen toimivuus jottei asiakastyytyväisyys laske toimitilojen takia ja lisäksi toimitiloja joudutaan muuttamaan myöhemmin uudeen jolloin yritykselle tulee lisää kuluja. Toimitiloja päivitettäessä on myös mietittävä tarvitseeko palvelukulttuuria muuttaa asiakaslähtoisemmäksi. (Lappalainen 2018.)

## 6 Pohdinta

Olen itse työskennellyt pienyrityksissä joissa on toiminut 3-20 työntekijää ja olen lisäksi työskennellyt näiden jälkeen isoissa organisaatioissa yli 2000 hengen yrityksissä, olen huomannut, että pienet yritykset ovat ratkaisuhakuisia ja ne pystyvät kääntämään suuntaa nopeasti liikevaihdon takia, kun taas suurissa yrityksissä tiedostetaan ongelma, mutta yritysten organisaatorakenne on ollut niin tiukka ettei mahdollisuuksia muutoksille ole annettu.

Pienissä yrityksissä on usein kuunneltu jokaisen työntekijän innovaatiota ja lähdetty kokeilemaan niitä, jotka ovat aina olleet Lean mallin mukaisia, koska pienet yritykset lähtevät asiakaskokema ja asiakasmarkkina edellä välttäen turhia toimintoja.

Suurissa yrityksissä lähdetään usein toteuttamaan Lean mallia, jotta yrityksen monta kymmentä vuotta samanlailla toimineista yksiköistä saataisiin poistettua tarpeettomat tehtävät uusiin tehtäviin joilla saadaan kehitettyä yrityksen toimintaa asiakaskeskeisempään suuntaan. Usein ongelmana on kuitenkin ollut, että yrityksessä pitkään toimineet esimiehet, yksikönjohtajat, toimintamallit, järjestelmät, organisaatorakenne, sekä yrityksessä pitkään toimineet työntekijät eivät tue uutta toimintamallia ja kaikkien näiden rakenteiden muuttaminen ei tapahdu lyhyessä ajassa.

Toisaalta Suomessa isoissa yrityksissä melkein jokaisessa henkilökunta on oppinut uuden merkityksen sanalle Lean. Kun Lean on käynnistynyt yrityksissä on 3 kuukautta sen aloittamisen jälkeen aloitettu hallitsemattomat yritysjärjestelyt, joka ei ole Leanin tarkoitus. Se, että usein yrityksissä on otettu Lean väärin käyttöön ja ihmiset ovat kuulleet mitä Lean muissa yrityksissä on tarkoittanut, vaikka sitä erikseen selitettäisiin henkilöstölle, lähtee yrityksessä toimivat työntekijät vastustamaan muutoksia, joka ei tue asiakaslähtöisen toiminnan viemistä.

Toinen virhe minkä isot yritykset tekevät, että projektiorganisaatioita kasataan isoissa yrityksissä, mutta kyseiset projektijohtajat saavat itselleen kaikki yrityksen projektit ja

projektissa toimivat työntekijät tekevät kokopäiväisesti omaa normaalia työtoimenkuvaansa johon pitäisi sisällyttää projektissa osallistuminen ilman, että oma työ kärsii, jolloin yrityksen projektit viivästyvät ja eivät aina saavuta täyttä onnistumistaan.

Vanhoissa yrityksissä lisäksi ei panosteta tarpeeksi projektien läpiviemiseen ja projekti tiimin kokoon, koska usein yrityksissä ei ole nykyisistä resursseista henkilöitä joita voisi irrottaa projektiin.

Toisaalta taas suhteellisen uusissa isoissa yrityksissä on sisäistetty Lean ajattelutapa ja asiakaskeskeisyys olennaisena osana yrityksen olemassaoloa, näissä yrityksissä myös usein on huomattu työntekijöiden jaksamisen merkitys suhteessa asiakaskokemaan ja asiakaskeskeisyyteen.

Näissä yrityksissä koko yrityksen organisaatorakenne ja kaikki niissä vaikuttavat toiminnot on ajateltu Lean ajattelun mukaisesti myös yrityksen johto ja yksikönjohtajat ajattelevat mallin mukaan, joka mahdollistaa yrityksen ketterän muuttumisen ja yrityksessä tehtävien projektien käyttöajan.

Omasta mielestäni Lean täytyy yrityksissä toteuttaa niin, että, sillä ei haeta syitä henkilöstövähennyksiin, vaan pikemminkin sitä, että yrityksen toiminta kasvaa ja laajenee Leanin myötä ja mahdollisesti nykyisellä määrällä työntekijöitä ainoastaan tehtävät muuttuvat.

Mielestäni Lean on vanhat isot yritykset pelastava metodiikka, mutta se edellyttää, että muutos ensin viedään yrityksen johdolle ja sieltä alaspäin, isot yritykset voivat käyttää myös ulkopuolisia konsultteja apuna muutoksen viemisessä.

Toisaalta yritykset jotka ennen Lean ajattelumallia panostivat henkilökuntaan, sillä ajatuksella, että henkilökunnan motivaatio yrityksen hyväksi vaikuttaa todella paljon yrityksen asiakaskeskeisyyteen unohtavat vanhan käytäntönsä ja siirtyvät soveltamaan ainoastaan Lean mallia. Mielestäni yrityksiä tulisi soveltaa kumpaakin mallia jolloin yritys olisi oikeasti asiakaskeskeinen ja henkilökunta motivoitunut yrityksen viemisessä

eteenpäin.

Omat kokemukseni lähipiiristä on, että ohjelmistosuunnittelu alalla ovat, että niissä Lean hallitaan sekä henkilöstön voimavarat otetaan tehokkaasti käyttöön innovaatioissa ja henkilöstön jaksamisesta sekä motivaatiosta huolehditaan. Oma päätelmäni on, että ala on suhteellisen tuore, joka on kuitenkin kehittynyt sellaiseen markkinaan jossa toimijan on pakko olla ketterä.

Oleellista on myös, kun asiakaslähtöisyyttä ja Lean mallia viedään yrityksen rakenteisiin, että se näkyy myös tiloissa joissa asiakkaat voivat käydä. Esimerkiksi pankkimaailmassa tilat on pohjaltaan muuttunut vuosikymmenissä varsin vähän varmaankin sen takia, että suuria muutoksia ei voida viedä nopeasti, kun asiakkaat ovat tottuneet tietynlaiseen palvelukulttuuriin ja tiloihin. Toisaalta taas tiloja on kyllä modernisoitu paljonkin ja konttoreista on tehty vuosien mittaa valoisampia ja läpinäkyvämpiä, on siirrytty selkeästi puurakenteista lasisiin toteutuksiin ja samalla modernisoitu yleisilmettä.

Toisaalta myös isompia harppauksia on tehty joissakin helsinkiläisissä toimipisteitä joissa perinteinen konttorimalli on vaihdettu olohuonemaiseen sohvatilaan.

Uutta selkeästi haetaan ja asiakkaiden mielipiteitä kuunnellaan tiloja suunniteltaessa. Siitä jokainen on samaa mieltä, että yrityksen toiminta pitää olla asiakaslähtöistä jokaisella tasolla, mutta, jos yrityksen julkisivu ei palvele asiakasta se vähentää halua olla yhteydessä ja lisätä kanssa käyntiä yrityksen kanssa.

Tutkimuksessa halusin selvittää Leaniä mahdollisimman laajasti, jotta Leanin asiakaslähtöisyydestä saa mahdollisimman tarkan kokonaisuuskuvan eri toiminnoissa.

Tutkin myös Leanin soveltamista yrityksen eri toiminnoissa, koska Leaniä on tutkittu tällä tarkoituksella melko vähän. Tutkimuksesta on hyötyä omalla työurallani, koska pankki ja rahoitusalaalla Leaniä halutaan soveltaa mahdollisimman pitkälle soveltaen ja osajista on todellinen tarve.

## Lähteet

Atlassian 2018a. Jira wikipediassa. Luettavissa:

[https://fi.wikipedia.org/wiki/Jira\\_\(ohjelmisto\)](https://fi.wikipedia.org/wiki/Jira_(ohjelmisto)). Luettu: 15.05.2018.

Atlassian 2018b. Jiran sivusto. Luettavissa:

<https://www.atlassian.com/software/jira>. Luettu: 15.05.2018.

Finanssivalvonta 2017. Pankkisektorin uudistuttava, mutta ei riskienhallinnan kustannuksella. Luettavissa:

[http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/valtari/Pages/Pankkisektori\\_311216.aspx](http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/valtari/Pages/Pankkisektori_311216.aspx). Luettu: 16.04.2018.

Gantt Project Team 2018. Gantt Projectin etusivu. Luettavissa:

<http://www.ganttproject.biz>. Luettu: 15.05.2018.

Gofore 2018. Ohjeita työnsä aloittavalle projektipäällikölle. Luettavissa:

<https://gofore.com/ohjeita-tyonsa-aloittavalle-projektipaallikolle>. Luettu: 14.05.2018.

Itdesign 2018a. Workbench Wikipediassa. Luettavissa:

[https://en.wikipedia.org/wiki/Open\\_Workbench](https://en.wikipedia.org/wiki/Open_Workbench). Luettu: 15.05.2018.

Itdesign 2018b. Workbenchin sivusto. Luettavissa:

<https://www.itdesign.de/en/ppm/open-workbench>. Luettu: 15.05.2018.

Klopal 2017. Menestyksekkään projektihallinnan viisi käskyä. Luettavissa:

<https://www.klopal.fi/2015/06/18/menestyksekkään-projektinhallinnan-viisi-kaskya>.  
Luettu: 30.03.2018.

Lean Lion 2017. Miksi Leania pitäisi käyttää. Luettavissa:



<https://www.leanlion.com/miksi-lean>. Luettu: 15.04.2018.

Markkinointi instituutti 2018. Koulutukset. Luettavissa:

<https://www.markinst.fi/markkinointi-instituutti/tyon-ohessa-suoritettava-projektijohtamisen-koulutus-patevoittaa-alalle>. Luettu: 23.04.2018.

Monday 2018. Dapulsen virallinen sivusto. Luettavissa:

<https://dapulse.com/features>. Luettu: 15.05.2018.

Okol 2017. Projektityöskentelystä. Luettavissa:

[http://www.okol.org/verkkokurssit/merkonomi/ammattilliset/tyoyhteisossa\\_toimiminen/5projektityosk/jakso5.htm](http://www.okol.org/verkkokurssit/merkonomi/ammattilliset/tyoyhteisossa_toimiminen/5projektityosk/jakso5.htm). Luettu: 13.01.2018.

PD Nina Lappalainen 2018. Asiakslähtöiset tilat miten ne suunnitellaan. Luettavissa:

<https://proinnodesign.fi/blogi/asiakslähtöiset-tilat-miten-ne-suunnitellaan>. Luettu: 14.05.2018.

Project Libre 2016. Project Libren sivusto. Luettavissa:

<http://www.projectlibre.com/product/projectlibre-open-source>. Luettu: 15.05.2018.

Samlink 2016a. Ketteryys onnistuu yhteistyöllä. Luettavissa:

<https://www.samlink.fi/vuosikertomus/artikkeli-1>. Luettu: 01.05.2018.

Samlink 2016b. Vuosikertomus 2016. Luettavissa:

<https://www.samlink.fi/vuosikertomus/vuosikertomus-2016>. Luettu: 01.05.2018.

Sigma 2018. Leanin-historiaa. Luettavissa:

<http://www.sixsigma.fi/fi/lean/leanin-historiaa>. Luettu: 27.01.2018.

Taimer 2016. Projektihallinnan 5 tärkeintä vaihetta. Luettavissa:

<https://taimer.com/fi/blogi/projektinhallinnan-5-tärkeinta-vaihetta>. Luettu: 15.04.2018.

Talouselämä 2017. Kyselytutkimus: POP pankilla on tyytyväisimmät asiakkaat. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/kyselytutkimus-pop-pankilla-on-tyytyvaisimmat-asiakkaat-nordea-jaa-vertailussa-viimeiseksi-tilanteen-parantumisesta-huolimatta/7c09d743-05db-3a93-9a55-e8408c9db662>. Luettu: 01.05.2018.

Tieturi 2018a. Koulutuskalenteri. Luettavissa:

[https://www.projekti-](https://www.projekti-instituut-)  
[instituut-](https://www.projekti-instituut-)

[ti.fi/koulutuskalenteri?utm\\_campaign=Valmennukset&utm\\_source=google&utm\\_medium=ppc&utm\\_term=%2Bprojektip%C3%A4%C3%A4llik%C3%B6n%20%2Bkoulutus&utm\\_content=1464638x751305389061680086](https://www.projekti-instituut-ti.fi/koulutuskalenteri?utm_campaign=Valmennukset&utm_source=google&utm_medium=ppc&utm_term=%2Bprojektip%C3%A4%C3%A4llik%C3%B6n%20%2Bkoulutus&utm_content=1464638x751305389061680086). Luettu: 23.04.2018.

Tieturi 2018b. Projektihallinnan koulutukset. Luettavissa:

<https://www.tieturi.fi/koulutukset/tietohallinto-ja-projektijohtaminen>. Luettu: 23.04.2018.

Sovelto 2017. Mitä työkaluja projektihallintaan. Luettavissa:

<http://kilta.sovelto.fi/knowhow/projektinhallinta/mita-tyokaluja-projektinhallintaan>. Luettu: 31.01.2018.

Visma 2018. Valuaframen sivusto. Luettavissa:

<http://www.valueframe.fi/tuotteet/projektinhallinta>. Luettu: 15.05.2018.

Wikipedia 2016a Projektioppiminen. Luettavissa:

<https://fi.wikipedia.org/wiki/Projektioppiminen>. Luettu: 25.01.2018.

Wikipedia 2018b. Lean. Luettavissa:

<https://fi.wikipedia.org/wiki/Lean>. Luettu: 25.01.2018.

Wikipedia 2017c. Projektihallinta. Luettavissa:

<https://fi.wikipedia.org/wiki/Projektinhallinta>. Luettu: 24.01.2018.

Wikipedia 2016d. Projektipäällikkö. Luettavissa:

<https://fi.wikipedia.org/wiki/Projektip%C3%A4%C3%A4llikk%C3%B6>. Luettu: 22.01.2018.

Wikipedia 2015e. Projektioorganisaatio. Luettavissa:

<https://fi.wikipedia.org/wiki/Projektioorganisaatio>. Luettu: 20.01.2018.